

OFFENTLIG LEDELSE 01 15

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

En undersøgelse blandt ledermedlemmer i Dansk Socialrådgiverforening, Socialpædagogernes Landsforbund og HK Kommunal af, hvad der påvirker mulighederne for at agere tillidsbaseret og for at levere offentlige ydelser af en højere kvalitet og på en mere effektiv måde.

De offentlige ledere og Tillidsaftalen

– *barrierer og drivkræfter*



Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE



KOMMUNAL /

Denne rapport er udarbejdet af magasinet Offentlig Ledelse, som udgives af Dansk Socialrådgiverforening, Socialpædagogernes Landsforbund og HK Kommunal.

Redaktion:

Mette Marie Langenge, ledelseskonsulent HK Kommunal, Lise Ringgaard Have, afdelingsleder, Socialpædagogernes Landsforbund, ledelseskonsulent Charlotte Holmershøj, Dansk Socialrådgiverforening, ph.d-studerende Tina Øllgaard Bentzen, RUC, og redaktør Tina Juul Rasmussen, Offentlig Ledelse.

Bearbejdelse af data fra spørgeskemaundersøgelse:

Rikke Larsen, studentermedhjælper i Socialpædagogernes Landsforbund.

Forsidefoto: Christoffer Regild

Marts 2015

Indhold

Indledning	3
Analyse og konklusioner	5
Undersøgelsen	7
Økonomiske vilkår	8
Organisatoriske vilkår	9
Krav om dokumentation	10
Relationer på arbejdspladsen	11
Bureaukrati	12
Effektivitet	13
Ledernes færdigheder	14
Ledernes karakteristika	15
Metode	16

Indledning

Af redaktionsgruppen bag Offentlig Ledelse

I foråret 2013 indgik OAO, FTF og Akademikerne en aftale med Finansministeriet, KL og Danske Regioner om modernisering af den offentlige sektor – populært kaldet “Tillidsaftalen”. Aftalen hviler på syv principper, hvis overskrifter lyder:

1. Styring i den offentlige sektor skal fokusere på mål og resultater.
2. Dialog, åbenhed og klare mål skal være udgangspunkt for opgaveløsningen.
3. Ledelse og styring skal tage afsæt i tillid og ansvar.
4. Udvikling og fagligt handlerum skal bygge på velbegrunder dokumentation.
5. Opgaveløsningen skal baseres på viden om, hvad der virker.
6. Ledelse og engagement skal fremme innovation.
7. Offentlig service skal inddrage borgernes ressourcer.

Aftalen indeholder ikke konkrete effektiviseringsmål, men indgår i Finansministeriets større plan for effektiviseringsbesparelser i den offentlige sektor. Målet med aftalen beskrives blandt andet således:

“Den handler bl.a. om nye veje til bedre velfærd ved at frigøre midler inden for en stram økonomisk ramme. De offentlige ressourcer skal anvendes bedst muligt og på områder, hvor der er størst behov. Udgangspunk-

tet er en demokratisk styret offentlig sektor med en høj grad af decentralisering, hvor beslutningskompetence og ansvar for opgaveløsningen er tæt forbundne.”¹

Hvad skal der til?

Redaktionen bag magasinet **Offentlig Ledelse** tolker, at intentionen i aftalen er, at man gennem udvikling af de syv principper i styring og ledelsesudøvelse på de offentlige arbejdspladser kan bidrage til en merværdi i den offentlige sektor i form af kvalitets- og/eller effektivitetsforbedringer. Når aftalen i daglig tale er blevet benævnt “Tillidsaftalen”, er det efter vores mening, fordi parterne i fortolkningen af den har lagt vægt på, at der skal være større frihedsgrader og mere hensigtsmæssige, tillidsbaserede modeller for ledelse og styring.

I perioden siden aftalen blev indgået har vi dog savnet mere konkrete bud på, hvad der egentlig skal ske på de offentlige arbejdspladser, hvis denne forestilling om effektivitets- og/eller kvalitetsforøgelse skal blive en realitet?

Derfor har **Offentlig Ledelse** i november 2014 gennemført en måling blandt 299 ledermedlemmer i Socialrådgiverne, Socialpædagogerne og HK Kommunal for at finde nogle svar på, hvilke tillidsrelevante og konkrete tiltag, der efter ledermedlemmernes mening kunne gøre en forskel for deres arbejdspladser evne til at levere offentlige ydelser mere effektivt og/eller produktivt. Vi har spurgt til både de styringssystematikker og relationer, lederne er underlagt, samt til egne ledelseskompetencer.



Vi har savnet mere konkrete bud på, hvad der skal ske på de offentlige arbejdspladser, hvis denne forestilling om effektivitets- og/eller kvalitetsforøgelse skal blive en realitet?

Bindinger, relationer og andre udfordringer

For at kunne basere denne undersøgelse på en kvantitativ måling har det været nødvendigt for os at have nogle forhåndstester om, hvilke bindinger i strukturer og relationer ledermedlemmerne måske mener kan gøre en forskel, hvis de skal kunne agere mere effektivt. Disse forhåndsforestillinger har vi tilvejebragt dels gennem interviews med

lederbestyrelserne i vores tre organisationer og dels med inspiration fra **Tina Øllgaard Bentzen** fra RUC, som arbejder på en ph.d.-afhandling om tillidsbaseret ledelse.

PRINCIPPER FOR SAMARBEJDE MELLE PARTER PÅ DET OFFENTLIGE ARBEJDSMARKED OM MODERNISERING

Principperne for samarbejdet mellem parterne på det offentlige arbejdsmarked om modernisering skal fremme en offentlig opgavevaretagelse og kultur med fokus på tillid, samarbejde, resultater, effektivitet, nytænkning, kvalitet og faglighed.

Modernisering af den offentlige sektor er højt politisk prioriteret og har konsekvenser for borgere, medarbejdere, ledere, stat, regioner og kommuner.

En forudsætning for at modernisere den offentlige sektor er en sund økonomi, en klar politisk styring, kompetent offentlig ledelse samt motiverede og fagligt dygtige medarbejdere. Moderniseringen kræver et godt og tillidsfuldt samarbejde mellem alle aktører, herunder politikere, ledere og medarbejdere. Samarbejdet skal være baseret på et fælles ansvar for at opnå den bedst mulige kvalitet i den offentlige service for de ressourcer, der er til rådighed.

Det er samtidigt en vigtig ledelsesopgave at sikre, at den politiske moderniseringsdagsorden realiseres i den daglige virksomhed.

De decentrale ledere har ansvaret for at tilrettelægge opgaveløsningen på det udførende niveau, og de har dermed ansvaret for i samarbejde med medarbejderne at omsætte de politiske målsætninger til praksis i mødet med borgerne.

Der er allerede på tværs af sektorer, myndigheder og fag iværksat en bred palet af moderniseringsinitiativer. Initiativerne handler blandt andet om regelforenkling og bedre dokumentation, øget teknologianvendelse, tillidsbaseret ledelse og effektiv arbejdstilrettelæggelse, øget brug af velfærdsteknologi og digitalisering og brugerinddragelse. Principperne for samarbejde mellem parter på det offentlige arbejdsmarked skal understøtte arbejdet med modernisering på alle niveauer.

Kilde: Regeringen, Akademikerne, Danske Regioner, FTF, KL og OAO, juni 2013.

På den baggrund har vi struktureret et spørgeskema, der ligger til grund for nærværende rapport, efter følgende for forståelse: Bud på bindinger, relationer og kompetenceudfordringer, der kan fylde/genere/være i vejen for en tillidspræget ledelses- og styringsdagsorden i en kommunal organisation:

Økonomiske bindinger: Fx specifikationsgrad i budgetter, afrapporteringskrav/hyp-pighed og mulighed for at overføre penge mellem regnskabsår.

Organisatoriske bindinger: Fx muligheden for kontakt med overordnede, graden af selvstændig beslutningstagen og i hvilken grad man selv oplever sig inddraget i beslutninger.

Dokumentationsmæssige bindinger: Fx krav til dokumentation, hvilke varsler der er for dokumentation, og hvor meningsfuld, den dokumentation man leverer, opleves at være.

Relationsproblematikker: Fx relationen til ens overordnede, oplevelse af graden af opbakning ved problemer og fejl, relationen til lokalpolitikere og mellem forvaltning og institution samt legitime muligheder for at gøre indvendinger.

Derudover har vi valgt at spørge til lederens oplevelse af organisationens *viden og færdigheder* og til *lederens egne kompetencer* i forhold til at kunne lede tillidsbaseret.

En stemme i debatten

Vores ønske med denne undersøgelse er at give vores ledermedlemmer en stemme i debatten: Hvor trykker skoene mest set fra ledermedlemmernes position? Og at give **Offentlig Ledelse** og os som ledernes faglige organisationer viden om, hvordan ledermedlemmerne kan støttes og inspireres, når det gælder om at opfylde "Tillidsaftalen".

Derfor vil vi sige en stor tak til alle, som

brugte tid på at besvare spørgeskemaet. Ved at deltage bliver deres stemmer de første konkrete i processen med at sætte tillid på den offentlige dagsorden, og de er på den måde med til at hjælpe andre på vej.

Da ph.d.-studerende Tina Øllgaard Bentzen i sin afhandling er stærkt optaget af at analysere faktorer bag og konsekvenser af en tillidsbaseret ledelsesdagsorden i kommunalt regi, overlod vi vores tal og analyser fra denne undersøgelse til hende. Hendes analyse og konklusioner kan læses på de følgende sider. Den sidste del af rapporten er den konkrete undersøgelse og dens resultater, formidlet i tekst og grafer.

¹ Find hele aftaleteksten på:

<http://oim.dk/media/502155/Principper%20for%20samarbejde%20mellem%20parter%20på%20det%20offentlige%20arbejdsmarked%20om%20moderniserin.pdf>

DE SYV PRINCIPPER I TILLIDSAFTALEN

1 Styring i den offentlige sektor skal fokusere på mål og resultater

Styringen i den offentlige sektor skal baseres på mål og resultater, frem for på regler og procedurer. Der skal i stat, regioner og kommuner skabes mest muligt rum til at løse opgaverne med udgangspunkt i lokale og regionale forhold og behov. Det kræver gennemsigtighed i opgaveløsningen samt vilje til at stå på mål for resultaterne.

2 Dialog, åbenhed og klare mål skal være udgangspunkt for opgaveløsningen

Der skal være åbenhed om prioriteringer og klare mål for opgaveløsningen på alle niveauer i den offentlige sektor. Dialog om formål, resultater og dokumentation skal gøre arbejdet meningsfuldt og understøtte de ønskede mål.

3 Ledelse og styring skal tage afsæt i tillid og ansvar

Ledelse og styring skal baseres på tillid til medarbejderne, så der skabes plads og rum til, at medarbejderne kan udfolde deres faglighed og engagement. Tilliden og det faglige handlerum følges af pligt til at holde fagligheden ved lige, samt af et fælles ansvar for at målene nås, at politiske prioriteringer følges, og at opgaveløsningen udvikles. I sidste ende er det et politisk og ledelsesmæssigt ansvar at sikre, at dette sker.

4 Udvikling og fagligt handlerum skal bygge på velbegrunder dokumentation

Frihed til at tilrettelægge arbejdet forudsætter, at der kan redegøres for indsatsen, og at opgaveløsningen dokumenteres. Samtidigt er dokumentation et redskab til kvalitetsudvikling og effektiv anvendelse af ressourcerne. Meningsfuld dokumentation er velbegrunder, enkel og integreret i arbejdsprocesserne. Der skal være ledelsesfokus på opfølgningen i samarbejde med medarbejderne.

Udvikling, kvalitet og god ressourceudnyttelse opnås ved at anvende viden om, hvad der virker, og ved at lære af dem, som opnår bedre resultater. Metodefrihed skal anvendes til at vælge mellem de bedst mulige metoder i den givne situation, og til aktive fravalg af metoder, som ikke skaber resultater.

5 Opgaveløsningen skal baseres på viden om, hvad der virker

Udvikling, kvalitet og god ressourceudnyttelse opnås ved at anvende viden om, hvad der virker, og ved at lære af dem, som opnår bedre resultater. Metodefrihed skal anvendes til at vælge mellem de bedst mulige metoder i den givne situation, og til aktive fravalg af metoder, som ikke skaber resultater.

6 Ledelse og engagement skal fremme innovation

Nytænkning, innovation og teknologianvendelse forudsætter, at offentlige ledere tager ansvar for at udvikle organisationerne og skabe engagement blandt medarbejderne, så man sammen kan finde bedre løsninger. Det kræver, at der aktivt læres af både egne og andres fejl og succeser.

7 Offentlig service skal inddrage borgernes ressourcer

Borgernes, de pårørendes og lokalsamfundets viden, ressourcer og engagement skal inddrages i opgaveløsningen, så det fremmer kvalitet og effektivitet. De offentlige ydelser skal fokusere på at understøtte borgeren i at tage ansvar for sit eget liv med afsæt i den enkeltes individuelle ressourcer og potentialer.

Kilde: Regeringen, Akademikerne, Danske Regioner, FTF, KL og OAO, juni 2013.

Analyse og konklusioner

af undersøgelsen 'De offentlige ledere og Tillidsaftalen – barrierer og drivkræfter'.

Af Tina Øllgaard Bentzen, ph.d.-studerende, RUC

Der kan være mange bindinger, som hæmmer eller måske ligefrem hindrer lederens mulighed for at udøve tillidsbaseret ledelse i hverdagen. Og dermed også bremser ønskerne og hensigterne om at levere og præstere mere effektivt og kvalitetsorienteret, hvis kontrol og styring opleves at dominere hverdagen.

Det er disse bindinger og muligheder, Offentlig Ledelse har spurgt til i sin undersøgelse, som 299 ledere har deltaget i.

Tilfredshed med økonomisk handlerum, men bedre overførselsmuligheder efterspørges

Mange ledere vil genkende, at de budget- og økonomimæssige rammer kan have stor betydning for det reelle handlerum, man har som leder. Derfor er det opløftende, at mere end tre ud af fire ledere i undersøgelsen oplever, at budgettet er tilpas specificeret, og at krav om afrapportering af økonomiforbruget er tilpas specifikt og foregår med et fornuftigt interval. Det er altså en mindre gruppe, som oplever, at afrapporteringen på økonomien fylder u hensigtsmæssigt meget. Til gengæld halter det lidt med muligheden for at overføre økonomiske midler fra et år til et andet. Kun knap halvdelen af alle ledere i undersøgelsen oplever, at de har denne mulighed, og hele 81 % angiver, at muligheden for at overføre økonomiske midler er vigtig for deres ledelsesmæssige handlerum. Her er der altså oplagt en binding, som lederne ikke oplever som understøttende for deres

ledelsesopgave. Til gengæld er det meget positivt, at mere end ni ud af ti ledere oplever at kunne disponere indenfor det budget, de har fået tildelt – ikke mindst fordi næsten alle ledere (98 %) peger på, at netop dette handlerum er vigtigt for at kunne udøve ledelse. Samlet set er der altså en positiv oplevelse af det økonomiske handlerum, som dog kunne styrkes ved at se nærmere på mulighederne for at overflytte midler fra år til år.

Mere inddragelse og tid til refleksion – tak!

Al for skning peger på, at inddragelse og mulighederne for dialog om beslutningerne har stor betydning for oplevelsen af tillid. Det viser sig også i denne undersøgelse, hvor stort set alle lederne oplever, at inddragelse i beslutninger er vigtig for deres ledelsesmuligheder. Det handler også om, hvor let det er at få drøftet de ting, man har brug for, med nærmeste leder, og om hvor meget tid der er til refleksion om beslutningerne. Mest positivt er det, at 80 % af lederne oplever at have adgang til at drøfte de emner, man som leder har brug for, med sin nærmeste leder. Lidt færre (70 %) er enige i, at de bliver inddraget tilstrækkeligt i

beslutninger, der har betydning for deres arbejde. Selvom det altså er ganske mange ledere, der oplever at blive inddraget tilstrækkeligt, mener hele 99 %, at det er vigtigt. Set i det lys er der altså en ganske stor gruppe ledere, som efterspørger mere inddragelse. Derudover oplever kun knap 60 % af lederne, at de får tid nok til at "tænke sig om", når de bliver inddraget i beslutninger. En ganske stor del af lederne efterspørger altså også mere tid til refleksion i beslutningsprocesserne. Her handler det altså i højere grad om at forbedre rammerne for inddragelsen.

Mindre dokumentation med større udbytte efterspørges

Samlet set er der plads til forbedring, når det handler om oplevelsen af dokumentation. Selvom der på den positive side lader til at være stor trykthed ved at aflevere dokumentation, er det kun knap halvdelen af lederne, som er enige i, at mængden af dokumentation er passende, og at den i tilstrækkelig grad bruges til at forbedre kerneydelsen. Selvom handlerummet ift. dokumentation generelt vurderes som lidt mindre vigtigt end både de økonomiske rammer og mulighederne for inddragelse, så

“ Selvom det er ganske mange ledere, der oplever at blive inddraget tilstrækkeligt, mener hele 99 pct., at det er vigtigt. Set i det lys er der altså en ganske stor gruppe ledere, som efterspørger mere inddragelse.

FORSKER I TILLIDSREFORM

TINA ØLLGAARD BENTZEN er ph.d.-studerende på institut for Samfund og Globalisering på RUC. Forsker i tillidsbaseret styring i offentlige organisationer med tillidsreformen i Køben-



havns Kommune som case. Ph.d.-projektet sætter fokus på, hvordan man implementerer tillidsbaseret styring og ledelse, og hvilke drivkræfter og barrierer, der opstår i processen. Har tidligere arbejdet som bl.a. chefkonsulent i Greve Kommune og HR-konsulent i Københavns Kommune.

at afbureaukratisere uhensigtsmæssige arbejds gange og arbejde mere effektivt. Da det samtidig er den barriere, som færrest oplever at have indflydelse på, er der her tale om en barriere, der kan opleves som særligt vanskelig at nedbryde. Hvor man som leder i langt højere grad oplever at kunne påvirke barrierer som viden, færdigheder og beslutningskompetence, opleves det (ikke så overraskende) som mere vanskeligt at påvirke barrieren jo mere centralt, den er forankret. En central del af at udvide det ledelsesmæssige handlerum kan derfor også være at overveje, hvilke barrierer der skal forhandles på hvilke niveauer. En central indsats kunne også være at afklare, hvilken lovgivning der især opleves som barrierer, og hvilke muligheder der er for at arbejde videre med disse.

Lederkompetencer: sætte retning og ramme

Lederne er blevet bedt om at vurdere, hvilke færdigheder de selv mener, at de skal udvikle for at lede mere tillidsbaseret. Her peges der især på præcision i kvalitetskrav, forventningsafstemning, klarhed i visioner og langsigtet udvikling af området. Det kan tolkes sådan, at en forudsætning for at øge medarbejdernes autonomi og det faglige råderum er at skabe et fælles billede af den overordnede retning og ramme for arbejdet. Tillidsbaseret ledelse handler altså ikke om blindt at 'slippe tøjljerne', men om at skabe en god forventningsafstemning på de 'store linjer' som afsæt for øget handlerum indenfor rammen.

er lederne oplevelse af dokumentation altså stadig langt fra deres vurdering af vigtigheden af dette område. Der findes meget forskning, som viser, at kontrol ikke i sig selv behøver at være en modsætning til tillid. Men det er afgørende, at kontrollen opleves som meningsfuld ift. kerneopgaven, fordi den fx bidrager med videndeling, læring eller udvikling af opgaven. Derfor er det positivt, når to ud af tre ledere er enige i, at dokumentationen giver mening ift. kerneydelsen. Til gengæld er der et oplagt potentiale for at se på, hvordan mængden af dokumentation kan tilpasses, så den opleves mere passende og mere udbytterig for lederne.

Gode relationer – men bedre konfliktløsning

Relationen til nærmeste leder og den åbenhed, der er i dialogen opadtil, påvirker også oplevelsen af det ledelsesmæssige handlerum. Især peger forskningen på, at nærheden i ledelsesrelationen har betydning for oplevelsen af tillid. Hvis relationen til nærmeste leder er tillidsfuld, opleves det typisk mindre risikabelt at bruge og udfordre sit handlerum. Derfor er det heller ikke overraskende, at næsten alle ledere angiver, at relationer påvirker deres muligheder for at lede. Samlet set oplever tre ud af fire ledere, at der er en anerkendende dialog imellem dem og deres leder, hvor de

“ Her er der altså tale om, at det ledelsesmæssige råderum begrænses af et bureaukrati, der ikke opleves som nødvendigt.

åbent kan drøfte arbejdsmæssige problemstillinger og give udtryk for meninger og følelser. Særligt positivt er det, at hele 83 % er enige i, at de og deres leder almindeligvis stoler på hinanden. Til gengæld peger resultaterne på, at skoen trykker lidt mere, når emnet falder på konfliktløsning: Her er det kun to ud af tre ledere, som erklærer sig enige i, at konflikter løses på en retfærdig måde. Da lederne samtidig i meget høj grad angiver retfærdig konfliktløsning som vigtig for deres ledelsesmæssige handlerum, kunne det være et oplagt område at sætte fokus på.

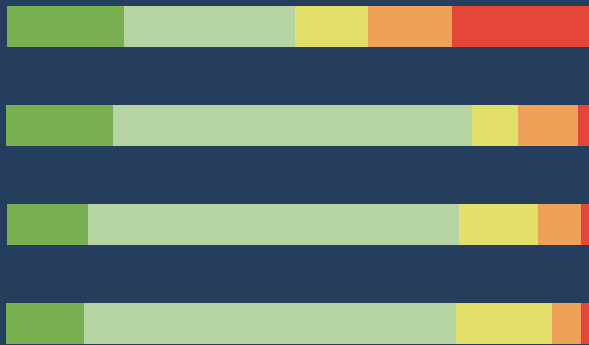
Lovgivning opleves som den største barriere for enkle arbejds gange og effektivitet

Næsten to ud af tre ledere oplever, at der er arbejds gange, som er unødigt bureaukratiske på arbejdspladsen. Her er der altså tale om, at det ledelsesmæssige råderum begrænses af et bureaukrati, der ikke opleves som nødvendigt. Igen er der tale om kontrol, der ikke opleves som meningsfuld, fordi den ikke i tilstrækkelig grad bidrager til kerneopgaven. Lidt over halvdelen af de adspurgte oplever, at manglende viden, færdigheder, beslutningskompetence og opbakning fra topledelsen er barrierer for at skabe mere enkle arbejds gange. Den største barriere, der peges på, er dog lovgivning, som ca. 60 % oplever er en barriere for

5 CENTRALE DRIVKRÆFTER	5 CENTRALE BARRIERER
Lederne oplever generelt at have et tilpas stort økonomisk handlerum.	Ønske om at kunne overføre midler fra år til år.
God tilgængelighed til at drøfte problemer med nærmeste leder.	Ønske om (endnu) mere inddragelse og mere tid til refleksion i beslutningsprocesserne.
Tryghed ved at aflevere dokumentation for eget arbejde.	Ønske om færre krav til dokumentation. Ønske om dokumentation, som i højere grad bruges til at udvikle kerneopgaven.
Gode relationer på arbejdspladsen, åben dialog og oplevelse af at stole på hinanden.	Retfærdighed i konfliktløsningen kan styrkes.
Oplevelse af at kunne påvirke de barrierer for effektive arbejds gange, der handler om manglende viden, færdigheder og beslutningskompetence.	Lovgivning opleves både som største barriere for mere enkle og effektive arbejds gange – og samtidig som den barriere, der er mindst indflydelse på.

Undersøgelsen

*De offentlige ledere og Tillidsaftalen
– barrierer og drivkræfter*



Økonomiske vilkår

Dette afsnit omhandler de økonomiske vilkår for ledernes arbejde.

I **figur 1** ses det, at 77 % af de adspurgte ledere har eget budget for deres afdeling eller arbejdsplads. Det er kun denne gruppe af ledere, der har fået stillet de følgende spørgsmål om de økonomiske vilkår.

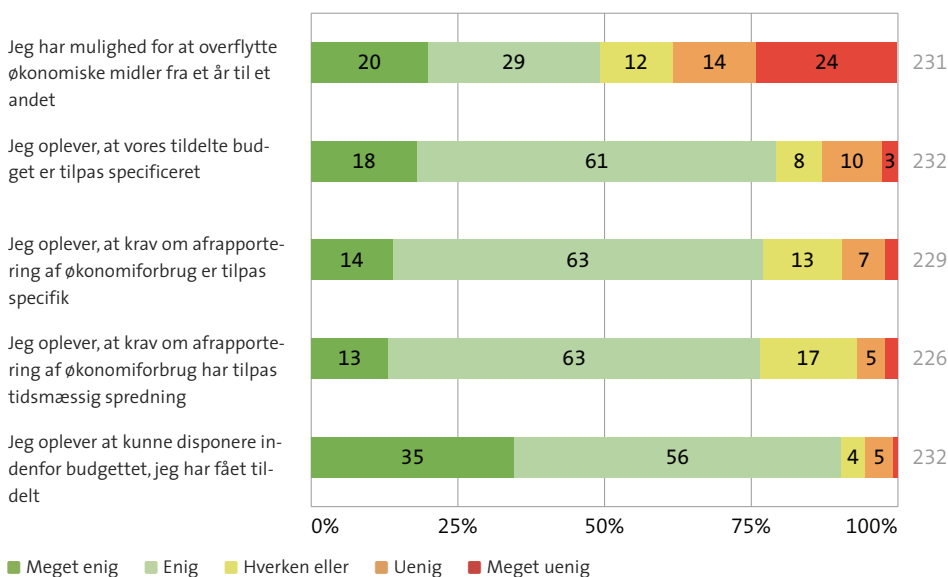
1. Har du eget budget for afdelingen/ arbejdspladsen, hvor du er leder?

	Respondenter	Procent
Ja	232	77,4 %
Nej	67	22,6 %
I alt	299	100,0 %

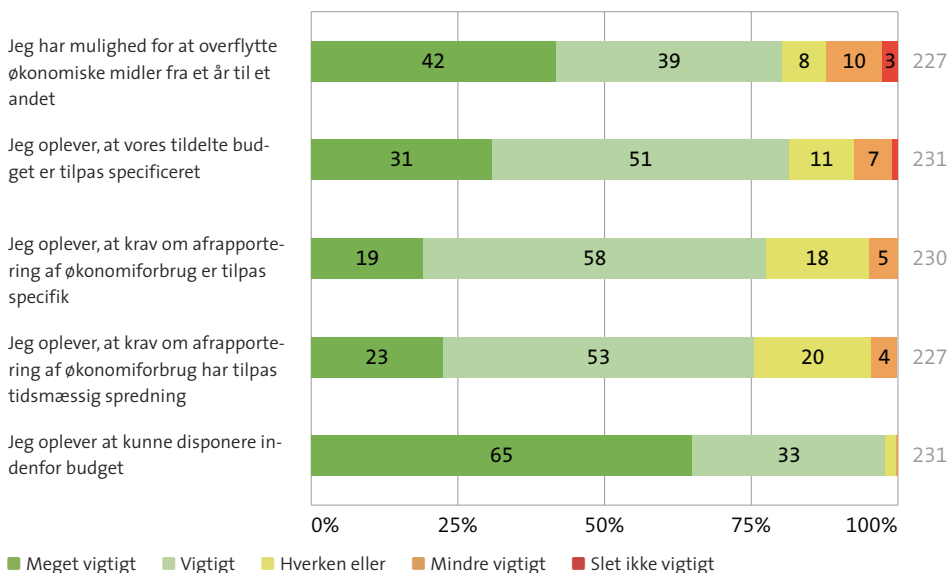
Som **figur 2** viser, oplever langt de fleste ledere med eget budget, at de kan disponere indenfor budgettet, de har fået tildelt. Mellem 76 og 79 % af lederne med eget budget svarer desuden, at de er meget enige eller enige i, at deres tildelte budget er tilpas specificeret, at krav om afrapportering af økonomiforbrug er tilpas specifikt, og at afrapporteringerne har en tilpas tidsmæssig spredning. I forhold til at kunne overflytte økonomiske midler fra et år til et andet erklærer 38 % af lederne sig uenige eller meget uenige i, at de har mulighed for det.

Når man kigger på, hvorvidt lederne opfatter de ovennævnte udsagn som vigtige for deres mulighed for at udøve ledelse, ses det, at muligheden for at overflytte økonomiske midler fra et år til et andet ikke er den vigtigste af de fem opstillede udsagn. Dog svarer hele 81 %, at det er meget vigtigt eller vigtigt for deres mulighed for at udøve ledelse at kunne overflytte økonomiske midler fra år til år, mens det altså kun er 49 % af lederne, der er enige eller meget enige i, at de kan det. Herudover viser **figur 3**, at muligheden for at disponere indenfor budgettet er det mest afgørende i forhold til at udøve ledelse (98 % finder det meget vigtigt eller vigtigt).

2 Hvor enig er du i følgende udsagn om de økonomiske vilkår for dit arbejde?



3 Hvor vigtig er følgende for din mulighed for at udøve ledelse?

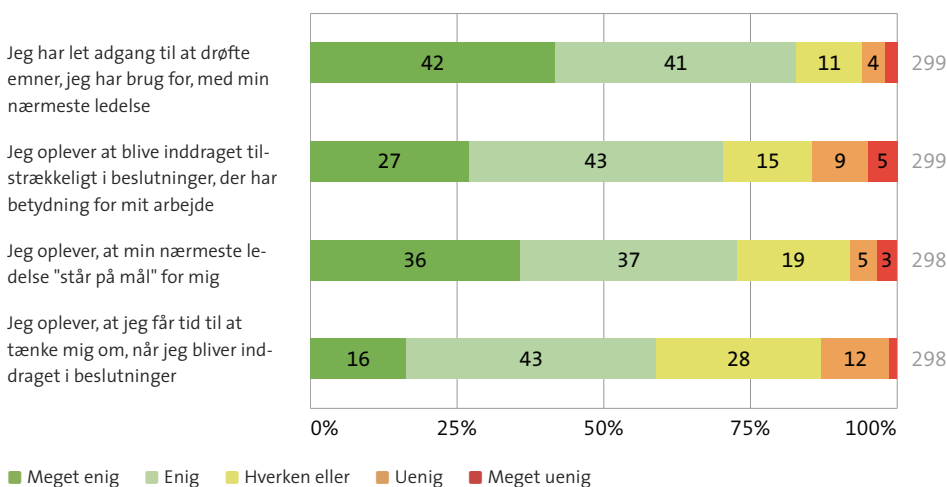


Organisatoriske vilkår

Alle ledere i undersøgelsen er blevet spurgt ind til en række udsagn om de organisatoriske vilkår for deres arbejde. De er ligesom ved spørgsmålene om de økonomiske vilkår både blevet spurgt ind til, hvor enige de er i udsagnene, og hvor vigtigt det er for deres mulighed for at udøve ledelse.

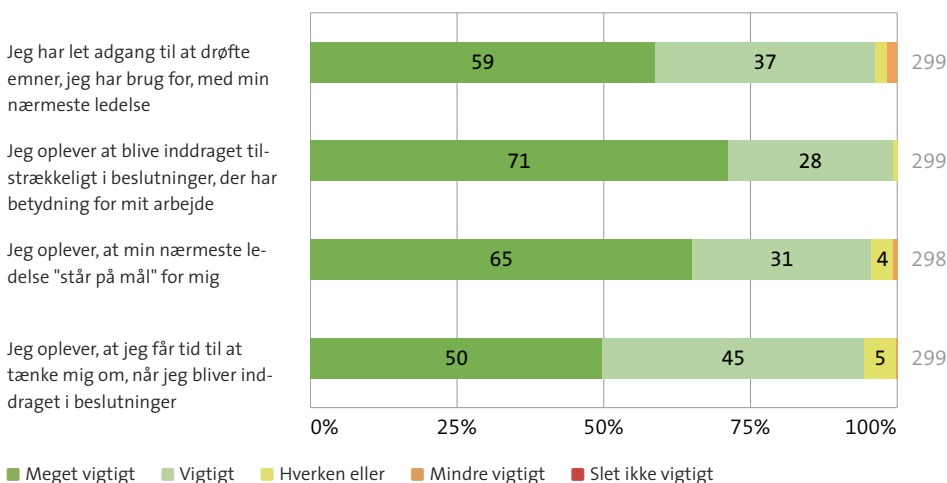
Figur 4 viser, at 83 % af lederne oplever, at de har let adgang til at drøfte emner med deres nærmeste ledelse. Samtidig oplever 70 %, at de inddrages tilstrækkeligt i beslutninger med betydning for deres arbejde, mens 73 % svarer, at de er meget enige eller enige i, at deres nærmeste leder 'står på mål for dem'. 59 % er meget enige eller enige i, at de får tid til at tænke sig om, når de bliver inddraget i beslutninger.

4. Hvor enig er du i følgende udsagn om de organisatoriske vilkår for dit arbejde?



I figur 5 ses det, at de organisatoriske vilkår er særligt vigtige for ledernes mulighed for at udøve ledelse. Fra 95 % op mod 99 % af lederne opfatter de nævnte organisatoriske vilkår som meget vigtige eller vigtige, for at de kan udøve ledelse. Særligt interessant er det, at 95 % af lederne vurderer det som vigtigt eller meget vigtigt, at de får tid til at tænke sig om, når de bliver inddraget i beslutninger, mens det kun er 59 %, som er meget enig eller enig i, at de får den tid.

5. Hvor vigtig er følgende udsagn for din mulighed for at udøve ledelse?



Krav om dokumentation

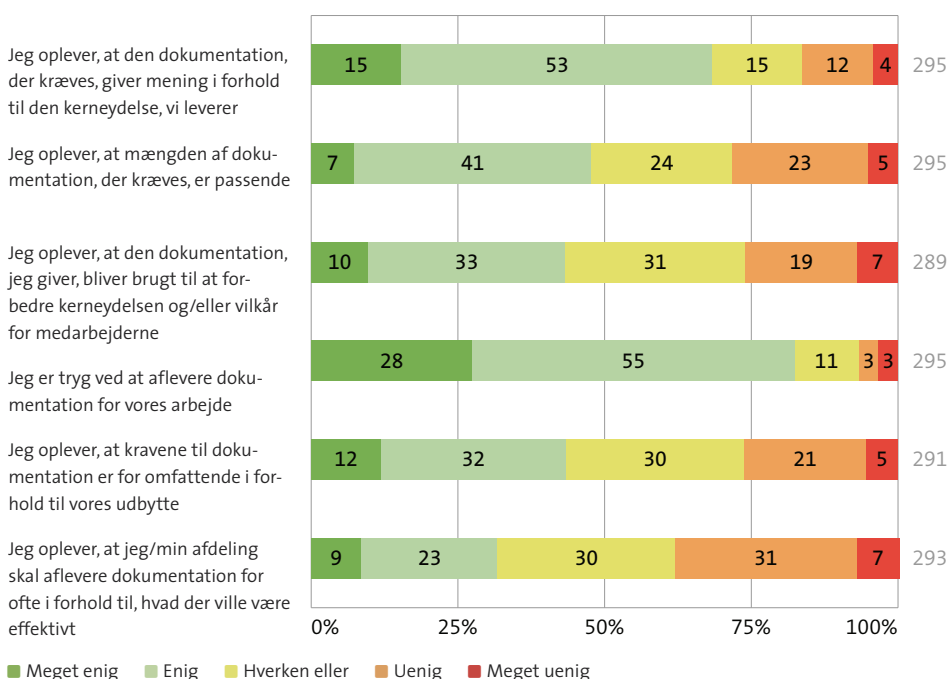
Alle lederne i undersøgelsen er blevet spurgt til krav om dokumentation i forbindelse med deres arbejde. De er blevet bedt om at vurdere, hvor enige de er i forskellige udsagn om dokumentation i deres arbejde, og hvor vigtigt det er for deres mulighed for at udøve ledelse.

Figur 6 viser, at omkring 40 % er uenige eller meget uenige i, at de afleverer dokumentation for ofte i forhold til, hvad der ville være effektivt.

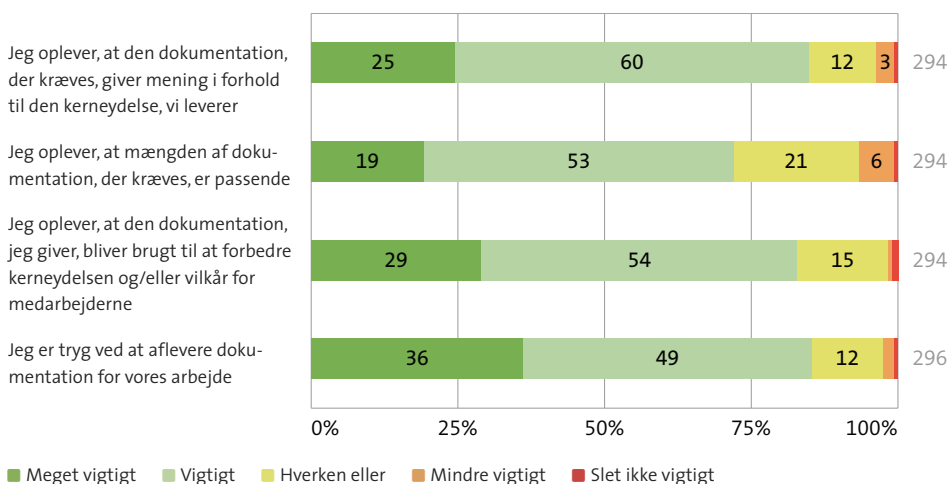
Samtidig viser figuren, at lederne er meget trygge ved at aflevere dokumentation for deres og afdelingens arbejde. Hele 83 % er enige eller meget enige heri. Herudover erklærer under halvdelen af lederne sig meget enige eller enige i, at mængden af dokumentation er passende, og at dokumentationen bliver brugt til at forbedre kerneydelsen eller vilkårene for medarbejderne. Desuden erklærer 26 % sig uenige eller meget uenige i, at kravene til dokumentationen er for omfattende i forhold til udbyttet.

For de fire første spørgsmål om dokumentation er lederne også blevet spurgt om, hvor vigtigt, de oplever, de opstillede udsagn er for deres mulighed for at udøve ledelse. Figur 7 viser, at lederne generelt oplever det som vigtigt, at dokumentationen skal give mening i forhold til kerneydelsen, at mængden af dokumentation skal være passende, at dokumentationen skal bruges til at forbedre kerneydelsen eller vilkårene for medarbejderne, og at de skal føle sig trygge ved at aflevere dokumentation. Den største afvigelse i, hvad lederne oplever på deres arbejdsplads, og hvor vigtig faktoren er for deres ledelse, består i, at 83 % af lederne oplever det som vigtigt eller meget vigtigt, at dokumentationen bliver brugt til at forbedre kerneydelsen eller vilkår for medarbejderne, mens 43 % er enige eller meget enige i, at dokumentationen bliver brugt på en sådan måde.

6. Hvor enig er du i følgende udsagn om krav til dokumentation?



7. Hvor vigtig er følgende udsagn for din mulighed for at udøve ledelse

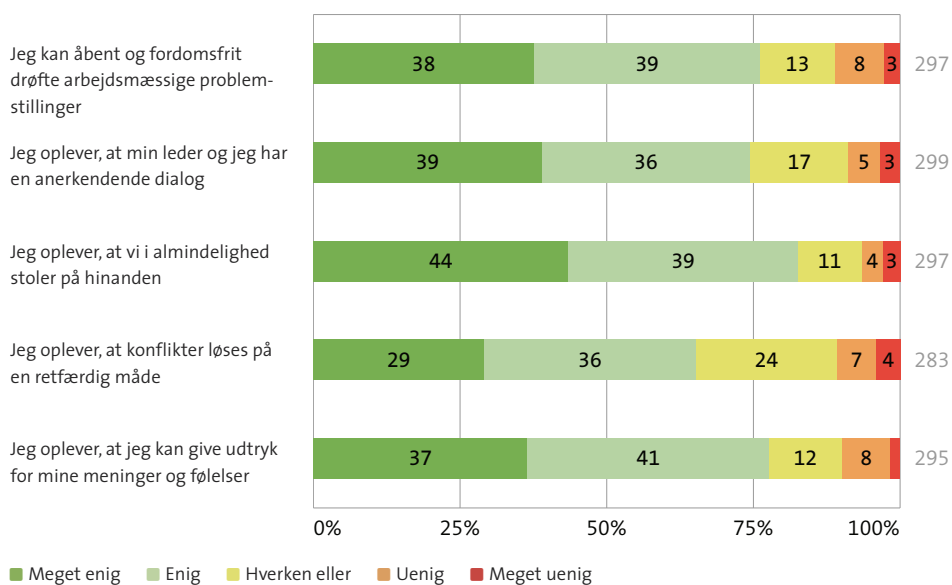


Relationer på arbejdspladsen

Alle lederne er blevet spurgt om en række udsagn omhandlende relationer på deres arbejdsplads. Lederne er specifikt blevet spurgt ind til relationen med deres egen nærmeste leder og ikke relationen med deres medarbejdere.

I figur 8 ses det, at det relationelle parameter, som lederne i højest grad oplever udført, er, at de selv og deres nærmeste leder i almindelighed stoler på hinanden. Ser man på den anden ende af spektret, er det rationelle vilkår, der scorer lavest, at lederne oplever, at konflikter løses på en retfærdig måde. Her erkærer 65 % sig enig eller meget enig. Tages 'hverken-eller'-besvarelserne med, er denne andel dog oppe på 89 %.

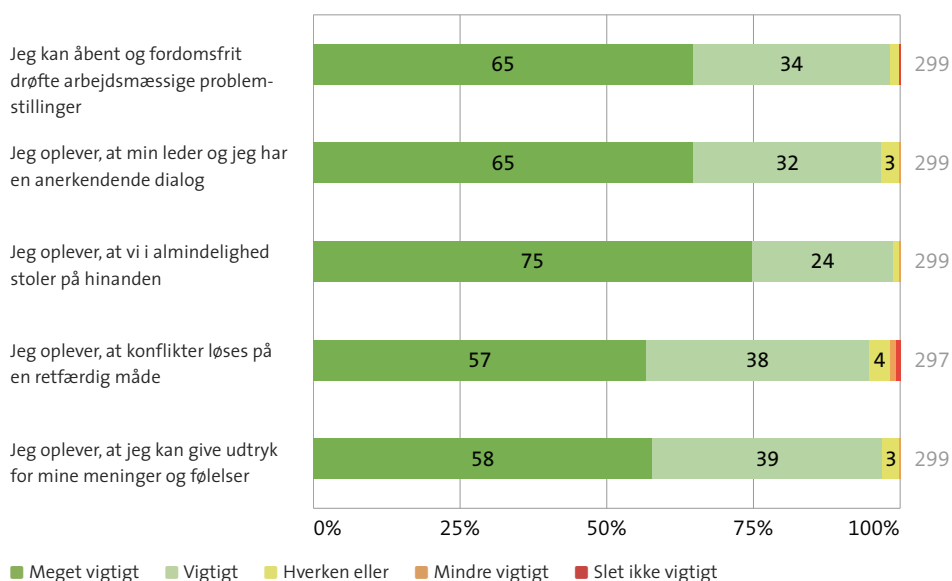
8. Hvor enig er du i følgende udsagn om relationer på arbejdspladsen?



Generelt kan det siges, at lederne vægter de relationelle vilkår for deres arbejde meget højt i forhold til deres mulighed for at udøve ledelse. Mellem 95 og 99 % mener, at de opstillede udsagn er vigtige eller meget vigtige for deres mulighed for at udøve ledelse.

Det forhold, hvor der er størst divergens mellem, hvad lederne oplever, og hvor vigtigt de relationelle elementer er for deres mulighed for at udøve ledelse, er, om konflikter løses på en retfærdig måde. 95 % finder dette meget vigtigt eller vigtigt, mens 65 % er enig eller meget enig i, at de har den oplevelse på deres egen arbejdsplads.

9. Hvor vigtig er følgende udsagn for din mulighed for at udøve ledelse?



Bureaukrati

Dette afsnit handler om bureaukrati på arbejdspladsen, og hvilke barrierer der er for at skabe enkle arbejdsgange.

Figur 10 viser, at 63,2 % af de adspurgte ledere vurderer, at der er unødigt bureaukratiske forretningsgange eller procedurer i afdelingen eller på arbejdspladsen. Det er kun denne gruppe ledere, der har besvaret de nedenstående spørgsmål.

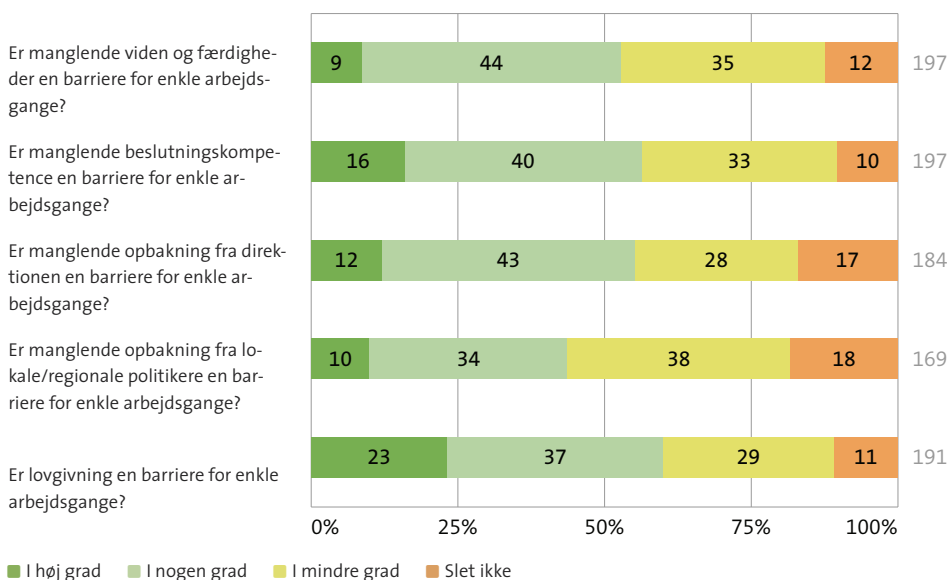
Lederne er blevet spurgt om, hvilke barrierer der er for, at det unødige bureaukrati på arbejdspladsen kan elimineres. **Figur 11** viser, at det oftest er lovgivningen, som udgør en barriere for enkle arbejdsgange, idet 60 % mener, at lovgivning i høj grad eller i nogen grad er en barriere for enkle arbejdsgange. Barrieren 'lovgivning' placerer sig dog ikke meget over de øvrige barrierer, som alle er placeret, så 44-55 % af respondenterne mener, at den i høj grad eller i nogen grad er en barriere. Manglende opbakning fra regionale og lokale politikere ser ud til at være den mindste barriere. Det er dog muligt, at lederne fra deres post ikke har overblik over, i hvor høj grad regionale eller lokale politikere har indflydelse på bureaukratiet. Det skal i den forbindelse nævnes, at der er 18 %, som angiver, at de ikke ved, om manglende opbakning fra lokale og regionale politikere er en barriere. 'Ved ikke'-besvarelserne er taget ud af beregningerne og har dermed ikke indvirkning på den øvrige gruppes procentfordelinger.

Lederne er også blevet spurgt om, i hvor høj grad de selv har indflydelse på barriererne for enkle arbejdsgange. Der ses i **figur 12** et tydeligt fald i oplevelsen af indflydelse på barriererne, jo mere centralt barriererne er placeret. 7 % mener, at de slet ikke har indflydelse på manglende viden og færdigheder, 12 % mener slet ikke, at de har indflydelse på manglende beslutningskompetence, 33 % mener slet ikke, at de har indflydelse på manglende opbakning fra direktionen, mens 45 % ikke mener at have indflydelse på manglende opbakning fra lokale og regionale politikere, og endelig mener 64 % ikke at have indflydelse på lovgivningen. Som i den forrige figur 11 er der også i figur 12 en forholdsvis stor andel, som angiver, at de ikke ved, om de har indflydelse på manglende opbakning fra lokale og regionale politikere. Disse besvarelser indgår ikke i figuren.

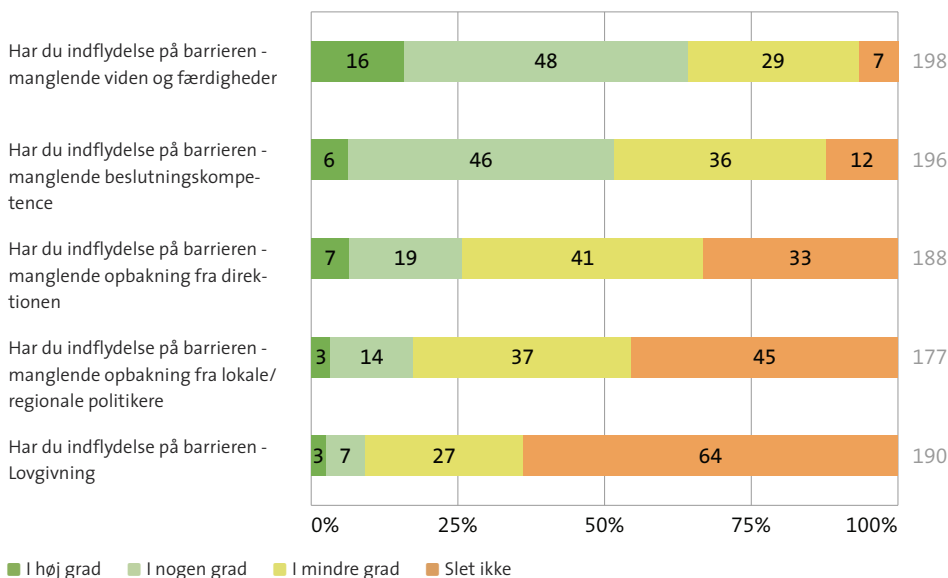
10. Oplever du, at der er forretningsgange/procedurer, der er unødigt bureaukratiske i jeres afdeling/på jeres arbejdsplads?

	Respondenter	Procent
Ja	189	63,2 %
Nej	90	30,1 %
Ved ikke	20	6,7 %
I alt	299	100,0 %

11. I hvor høj grad er følgende en barriere for enkle arbejdsgange?



12. Har du indflydelse på barriererne for enkle arbejdsgange?



Effektivitet

Alle lederne er blevet spurgt, om der er opgaver i deres afdeling eller på deres arbejdsplads, som kan effektiviseres.

Det har 83 % af lederne svaret ja til. De ledere, som har svaret nej på spørgsmålet, er ikke blevet stillet de følgende spørgsmål i dette afsnit.

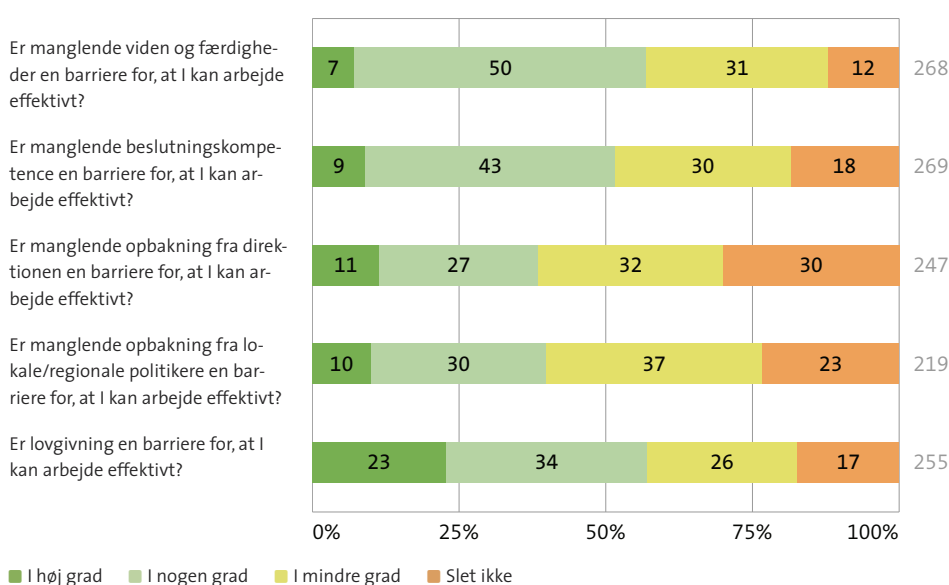
De største barrierer i forhold til at kunne arbejde effektivt ser ud til at være lovgivningen samt manglende viden og færdigheder. 57 % angiver disse til i høj grad eller nogen grad at være barrierer for at arbejde effektivt. De mindste af de opstillede barrierer ser ud til at være manglende opbakning fra direktion og lokale/regionale politikere. Det skal i denne sammenhæng nævnes, at 20 % har svaret, at de ikke ved, om manglende opbakning fra lokale og regionale politikere er en barriere.

Figur 15 viser samme tendens som figur 12 – at jo mere central en barriere er placeret, jo mindre oplever lederne at have indflydelse på den.

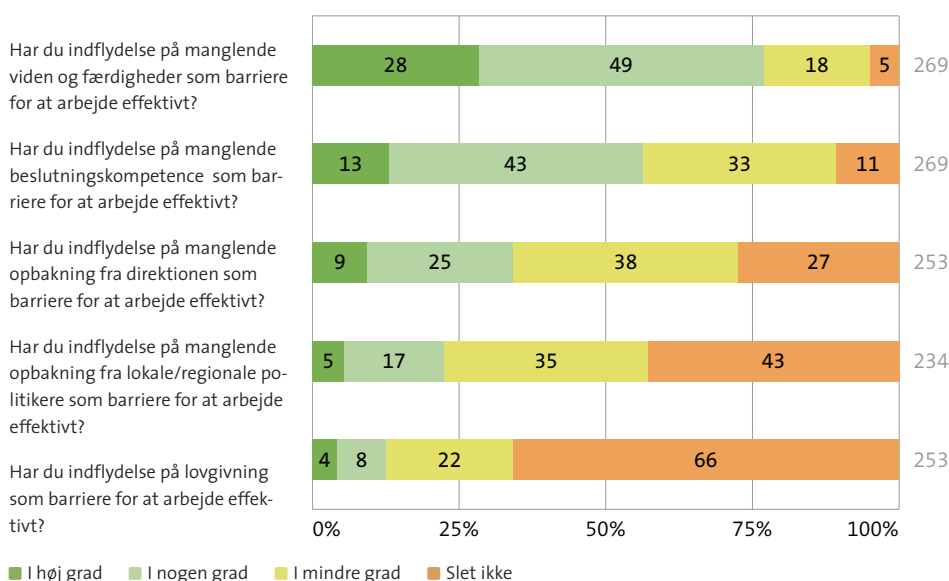
13. Er der opgaver, der kan effektiviseres indenfor jeres afdeling/på jeres arbejdsplads?

	Respondenter	Procent
Ja	249	83,3 %
Nej	27	8,9 %
Ved ikke	23	7,8 %
I alt	299	100,0 %

14. I hvor høj grad er følgende en barriere for effektivitet?



15. Har du indflydelse på barriererne for effektivitet?



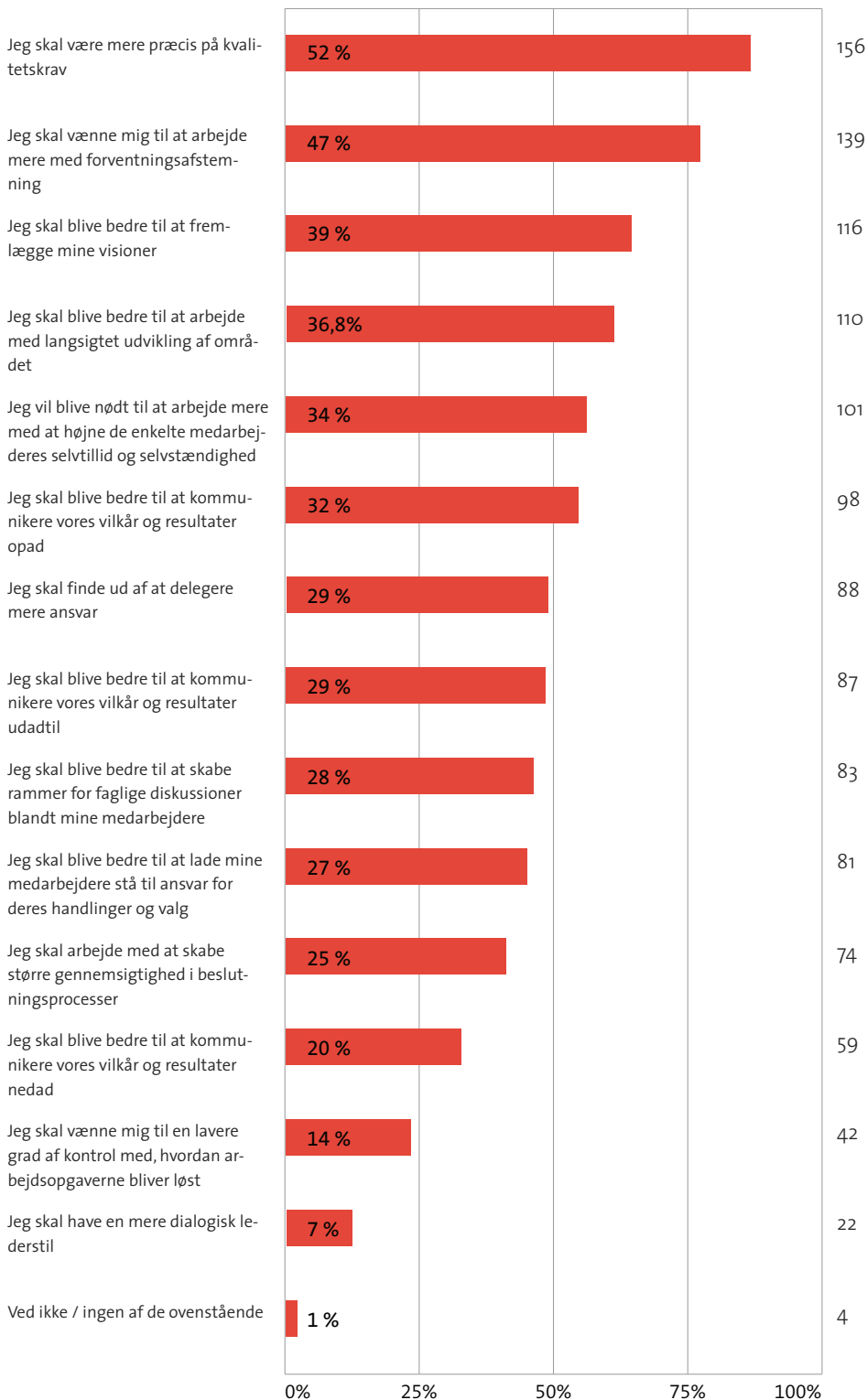
Ledernes færdigheder

Alle lederne er i undersøgelsen blevet spurgt om, hvilke færdigheder de selv oplever at skulle udvikle for i fremtiden at kunne levere de efterspurgte kerneydelser gennem tillidsbaseret ledelse. Lederne har haft mulighed for at afgive mellem 1 og 5 besvarelser.

Over halvdelen af lederne svarer, at de skal være mere præcise på kvalitetskrav. I top 3 ligger derudover også at arbejde med forventningsafstemning og at fremlægge visioner.

De tre færdigheder, som færrest ledere nævner, er at have en mere dialogisk lederstil, at vænne sig til lavere grad af kontrol med, hvordan opgaverne bliver løst, samt at blive bedre til at kommunikere vilkår og resultater nedad. Det kan både være et udtryk for, at lederne mener, at de i forvejen mestrer disse færdigheder, men kan også forstås sådan, at lederne ikke opfatter det som relevante færdigheder i forbindelse med tillidsbaseret ledelse.

16. Hvilke færdigheder mener du selv, at du skal udvikle for også i fremtiden at kunne levere de efterspurgte kerneydelser gennem tillidsbaseret ledelse?



Ledernes karakteristika

I dette afsnit beskrives lederne arbejds-situation. Lidt under halvdelen af lederne har en diplomuddannelse i ledelse. 7 % har en masteruddannelse, og 39 % har en anden lederefteruddannelse. 17 % har ikke en lederefteruddannelse.

Lederne fordeler sig meget jævnt i forhold til længden af deres nuværende ansættelse. 30 % har været ansat i deres nuværende stilling i mere end 10 år, 13 % i 8-10 år, 21 % i 5-7 år, 21 % i 2-4 år og 15 % i under 2 år.

De fleste af lederne i undersøgelsen arbejder indenfor kategorien døgntilbud og boformer. Her skal det nævnes, at resultaterne er vægtet, så de tre fagforeningernes deltagere hver udgør 33 % af besvarelsene. Derfor kan den høje andel af ledere, som arbejder i døgntilbud, ikke tilskrives, at de fleste af deltagerne i undersøgelsen er medlemmer af SL. 12 % arbejder med økonomi, digitalisering, HR eller lignende. I de resterende kategorier arbejder under 10 % af lederne indenfor hver kategori.

De fleste af deltagerne i undersøgelsen er ledere for medarbejdere (63 %). 28,5 % er ledere for både ledere og medarbejdere, mens 8,5 % hovedsageligt er ledere for andre ledere.

17. Har du en lederefteruddannelse?

	Respondenter	Procent
Ja, diplomuddannelse i ledelse	140	46,9 %
Ja, en masteruddannelse	20	6,6 %
Andet	116	38,9 %
Nej	52	17,4 %
I alt	328 ¹	109,8 % ¹

18. Hvor længe har du været ansat i din nuværende stilling?

	Respondenter	Procent
Under 2 år	46	15,3 %
2-4 år	62	20,6 %
5-7 år	63	21,0 %
8-10 år	40	13,3 %
Længere end 10 år	89	29,8 %
I alt	300 ²	100,3 % ²

19. Hvilket område arbejder du indenfor?

	Respondenter	Procent
Døgntilbud, boformer	102	34,1 %
Dagtilbud, værkstedstilbud og revalidering	20	6,5 %
Jobcenter	14	4,5 %
Børne-/familie afdeling/team	23	7,6 %
Behandling, rådgivning, misbrug eller lignende	29	9,7 %
Undervisning	9	3,0 %
Sundhed, hospital og tandpleje	10	3,4 %
Økonomi, digitalisering, HR eller lignende	36	12,1 %
Bibliotek, kultur og borgerbetjening	17	5,7 %
Andet	40	13,4 %
I alt	300 ²	100,0 %

20. Hvem er du leder for?

	Respondenter	Procent
Hovedsageligt andre ledere	25	8,5 %
Medarbejdere	188	63,0 %
Både ledere og medarbejdere	85	28,5 %
I alt	300 ²	100,0 %

¹ Svarmulighederne summer ikke til 299, da respondenterne har haft mulighed for at angive flere svarmuligheder.

² Til de øvrige tabeller: Svarmulighederne summer ikke til 299, da besvarelsene er vægtede (læs mere herom i metodeafsnittet). Ved brug af vægtning kan respondentfordelingerne udgøre decimaltal. Når summeringen ikke stemmer, skyldes det afrunding.

Metode

Information, der ligger til grund for indeværende rapport, er tilvejebragt ved en elektronisk spørgeskemaundersøgelse. Det elektroniske spørgeskema er udsendt til 1.800 respondenter fordelt ligeligt mellem HK's, DS' og SL's ledermedlemmer. Spørgeskemaet indeholder 28 spørgsmålssider. Nogle sider indeholder flere spørgsmål, og nogle sider er kun vist for relevante respondenter, således at alle respondenter ikke har svaret på det samme antal spørgsmål.

Målgruppe og stikprøve

Målgruppen for undersøgelsen er ledermedlemmer hos Socialpædagogernes Landsforbund, HK Kommunal og Dansk Socialrådgiverforening. Der er i hvert af de tre forbund udtrukket en tilfældig stikprøve på 600 respondenter blandt ledermedlemmerne. Stikprøverne er udtrukket fra organisationernes medlemsregistre. De medlemmer, som ikke har angivet en e-mailadresse, har ikke været en del af den gruppe, som stikprøven er udtrukket fra.

Dataindsamling

Indledningsvist er spørgeskemaet sendt til test i landslederudvalgene i de tre forbund. Da det kunne konstateres, at spørgeskemaet fungerede, blev det udsendt til de 1.800 respondenter den 18. november 2014. Den 26. november 2014 blev der udsendt en påmindelse om undersøgelsen. Undersøgelsen blev lukket for besvarelser den 4. december 2014. Af hensyn til medlemmernes private oplysninger har hvert forbund været ansvarlig for at udsende spørgeskemaet til egne medlemmer.

Forbund	Stikprøve	Respondenter
HK Kommunal	600 (33,3 %)	46 (15 %)
Dansk Socialrådgiverforening	600 (33,3 %)	61 (21 %)
Socialpædagogernes Landsforbund	600 (33,3 %)	190 (64 %)

Køn

Køn	Respondenter	Population
Mand	102 (34,3 %)	
Kvinde	197 (65,7 %)	

Alder

Aldersinterval	Respondenter	Population
30 år eller derunder	0 (0 %)	
31-40 år	18 (6 %)	
41-50 år	72 (24 %)	
51-60 år	146 (49 %)	
Ældre end 60 år	63 (21 %)	

Svarprocent

393 respondenter er påbegyndt undersøgelsen, og heraf har 299 respondenter gennemført. 24 e-mailadresser på SL's medlemmer viste sig ved spørgeskema-udsendelsen af være fejlbehæftede, hvorfor det samlede teoretisk mulige antal besvarelser er 1.776. Med 299 gennemførte besvarelser ud af 1.776 mulige opnår undersøgelsen en svarprocent på 17 i forhold til det teoretisk mulige antal besvarelser. Det er udelukkende færdiggjorte besvarelser, der er behandlet i rapporten.

Repræsentativitet

Forbund

I forhold til stikprøven er medlemmer fra Socialpædagogernes Landsforbund stærkt overrepræsenteret i undersøgelsen. Da det forventes, at der kan være forskel i besvarelserne, alt efter hvilken faggruppe respondenterne repræsenterer, er resultaterne vægtet, så medlemmer fra HK Kommunal og Dansk Socialrådgiverforening vægtes højere end respondenter fra Socialpædagogernes Landsforbund.



Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGGERNE

HK
KOMMUNAL /